لوحة القيادة الإجتماعية أساس إتخاذ القرار لإدارة الموارد البشرية

صراح حمدي م/ بوبزاري

أستاذة مساعدة بجامعة جيجل

sarahboubezari@yahoo.fr

إن الموارد البشرية للمؤسسة تعتبر مورد استراتيجي يساهم في خلق قيمة مضافة، ولتطويره والحفاظ عليه تسهر إدارة الموارد البشرية على قيادته بمهارة، وكل مسؤول إداري رئيس ومشرف على مجموعة أفراد مطالب بحيازة هذه المهارات. كما أن من مهامه اتخاذ القرار في شأن هؤلاء الأفراد. وإتخاذ القرار المناسب بالجودة اللازمة يقتضي الإعتماد على توفر المعلومات الجيدة في الوقت المناسب، مما يتطلب من المؤسسة الحيازة على نظام معلوماتي للموارد البشرية أو بالأحرى على لوحة قيادة إجتماعية بما تحتويه من مؤشرات تدل على طبيعة القرار الواجب إتخاذه. ومنه سنتطرق في هذه المداخلة إلى توضيح دور لوحة القيادة الإجتماعية في صنع القرار الخاص بالموارد البشرية.

الإشكالية: كيف تساهم لوحة القيادة الإجتماعية في إتخاذ القرارات لإدارة الموارد البشرية ؟

الفصل النظري: ماهية لوحة القيادة الإجتماعية.

إن النظام المعلوماتي للمؤسسة يعالج عدد كبير من المعلومات والتي من بينها ذات أهمية كبرى ووفاء يحتاجها المسيرون في الوقت اللازم وبالجودة الملائمة من أجل اتخاذ مختلف القرارات، هذه المعلومات تجمع في لوحة القيادة.

المبحث الأول: تعريف لوحة القيادة الإجتماعية وأهدافها

§تعريف Jean-Pierre Taïeb بأنها[1]: " أداة للتسيير تسمح، عن طريق التعميم، بتحقيق تنبؤات قصيرة وطويلة الأجل من أجل ضمان تحقيق الأهداف المحددة مسبقا، فهي تجمع بصفة دورية مجموعة من المؤشرات المقاسة والمختارة كعتبة أساسية لأي إجراء يقام به".

§تعريف آخر[2]: " هو مجموعة مؤشرات، قليلة العدد، توفر للمسؤولين معلومات واضحة بهدف قيادة أنشطتهم "

ولوحة القيادة التي تسمح بقيادة أنشطة إدارة الموارد البشرية تدعى لوحة القيادة الإجتماعية.

المطلب الأول: من الميزانية الاجتماعية إلى لوحة القيادة الاجتماعية.

إن نظرية رأس المال البشري غيرت مجرى التفكير والنظرة إلى المورد البشري، فبعد أن كان يعتبر تكلفة يجب العمل على خفضها أصبح يعتبر إستثمار ذو عائد طويل الأجل، كسب إهتمام الإداريين وخاصة أصحاب المصالح مما أدى إلى خلق الحاجة إلى وضع قياسات مالية خاصة بالمورد البشري من أجل الحصول على المعلومات الضرورية حول هذا المورد، وهذا ما أدى إلى ظهور محاولات لتحديد هذه القياسات منذ أواخر الستينات تمثلت في بناء الميزانية الإجتماعية بهدف ربط حوار إجتماعي عن طريق: التشاور، الاعلام والتخطيط وكذا تمكين الرؤساء الاداريون من معرفة الوضع الاجتماعي في المؤسسة، وتحتوي على عدد هائل من المؤشرات الاجتماعية جمعت تحت 7عائلات[3]: التوظيف، التأجير والنفقات التابعة، شروط

النظافة والأمن، شروط العمل الأخرى، التدريب، العلاقات المهنية، شروط الحياة الأخرى في المؤسسة. لكن الميزانية الاجتماعية أثبتت فشلها في تحقيق الأهداف التي أنشأت لأجلها بسب مايلي:

ü موجهة إلى مجلس الإدارة للمؤسسة من أجل اتخاذ القرارات اللازمة فيما يخص الجانب الاجتماعي، إلا أنها لا تكون جاهزة حتى شهر أفريل مما يجعلها غير مفيدة، فهي تحمل معلومات حول الفترات السابقة ولا تعطي رؤية ولو صغيرة حول المستقبل. كما لا تتطرق إلى كل ميادين إدارة الموارد البشرية مثل إدارة المسار الوظيفي، متابعة الكفاءات...الخ

ü تحتوي على عدد هائل من المؤشرات ذات تقنيات ليس بمقدور العمال فهمها.

وبكون الميزانية الاجتماعية تمثل عمل جد مكثف من حيث جمع، حساب وتقديم المعلومات، فتعتبر مرجع إجتماعي. فبكون طريقة حساب المؤشرات محددة قانونيا، يمكن المقارنة أو الاستفادة من ميزانيات المؤسسات من نفس القطاع.

ومع مختلف التطورات التي عرفها المحيط الخارجي ظهرت الحاجة لبناء لوحة قيادة إجتماعية خاصة بإدارة الموارد البشرية. فالميزانية الإجتماعية تمثل أول لوحة قيادة إجتماعية. وتبقى قاعدة معلوماتية يمكن الإعتماد عليها لبناء هذه الأخيرة. فتعتبر الميزانية الاجتماعية أساس النظام المعلوماتي للموارد البشرية فيمكن الاعتماد عليها أولا كمصدر للمعلومات. ومن بين المعلومات التي يمكن توفيرها منها:

1- خصائص الأفراد في المنظمة من حيث: العمالة الدائمة والغير الدائمة، متوسط العمالة، خصائص كل شريحة من العمالة في كل قسم، انواع العقود، التحويلات، الترقيات، كيف ترك العامل المؤسسة (طرد، ذهاب ارادي...).

2- متابعة سياسات الأجور والتدريب حسب شرائح العمال.

3- متابعة مشاكل الموارد البشرية: الغياب، دوران العمل، حوادث العمل...الخ

المطلب الثاني: تعريف لوحة القيادة الاجتماعية:

يعرف Bernard Martory لوحة القيادة الاجتماعية بأنها[4]: "مجموعة وسائل توضع تحت تصرف المسؤولين فهي تجمع وتعرض معلومات من أجل إمكانية اتخاذ قرارات اجتماعية جيدة"

ويعرفها Jean Pierre Taib أنها[5]: "مجموعة معطيات اجتماعية تسمح بمتابعة تطور العمالة، مراقبة زيادة الكتلة الأجرية، قياس نمو كفاءات وإنتاجية المأجورين وفحص جودة الجو الاجتماعي"، ويؤكد أيضا أن لوحة القيادة الاجتماعية وبصفة عامة تسمح بقياس النتائج الواقعية لمختلف جوانب السياسة الاجتماعية، تحديد الانحرافات واتخاذ القرارات اللازمة.

فلوحة القيادة الاجتماعية هي مجموعة من المعطيات على شكل مؤشرات ضرورية لقياس النتائج الخاصة بالموارد البشرية وإدارتهم، متابعة تطور تنفيذ استراتيجيتهم وإمكانية اتخاذ القرارات الاجتماعية الملائمة.

خصائص لوحة القيادة الاجتماعية: إن الأسباب التي تؤدى بالمسيرين للاعتماد على لوحة القيادة الاجتماعية هي مختلف الخصائص الايجابية التي تتصف بها ومنها[6]:

1.وفاء وتماثل المعطيات: أي أن المعلومات غير قابلة للنقاش و النزاع بكونها محددة من خلال مبادئ واقعية وموضحة بصفة متماثلة عن طريق تحديد مسبق للمصطلحات والمتغيرات المستعملة والحسابات،

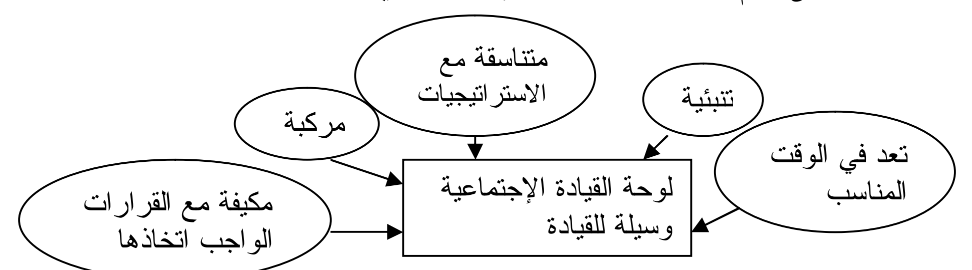
2.ديناميكية وسرعة الانتاج: فالمعلومة الاجتماعية سريعة التغير،

3.الوضوح، امكانية القراءة والاختيار: أي امكانية وسرعة الحصول على المعلومة الموجودة في لوحة القيادة الاجتماعية وسهولة استغلالها من طرف الأفراد، ومنه جذب اهتمامهم لها،

4.الدقة: بتحديد مبادئ القياس والحساب مع الحرص على التنسيق والملائمة بين الظاهرة المعنية وجودة قياساتها،

5.وسيلة جيدة للقيادة: يمكن استعمال لوحة الاجتماعية في عملية القيادة نظرا لتوفيرها المميزات التالية:

الشكل رقم 01: لوحة القيادة الإجتماعية في خدمة القيادة



المصدر: Bernard Martory , op. cit. p : 27

ومنه فإن لوحة القيادة الإجتماعية:

6.تعتبر القاعدة الأساسية لاتخاذ القرارت الاستراتيجية حيث:

§تسمح بالتنبأ من خلال تتبع تطورات المؤشرات عبر فترة زمنية معينة،

§ دراسة وتشخيص المحيط الخارجي والداخلي للمنظمة بواسطة مؤشرات تم وضعا تلبية لهذه الحاجة،

§إمكانية الإعتماد على مقارنة قيم مؤشرات المؤسسة مع قيم مؤشرات المنافسين أي الـــBenchmarking،

7. زرع أدوات القيادة الاجتماعية الثلاثة[7]: حامل المؤشرات، المراقب والرادار، فلوحة القيادة الاجتماعية في خدمة القيادة الاجتماعية بحيث تهدف تحقيق الوظائف الثلاثة للنظام المعلوماتي:

§حامل المؤشرات الذي يقيس ويتابع المتغيرات الكبرى الاجتماعية في مستوى يتوافق مع مسؤوليات القادة، الافراد الاجور، وقت العمل، السلوكات...

§المراقب الذي تتمثل مهمته في المراقبة والتنبه بالتغيرات ذات تأثير داخلي أو خارجي عميق.

§الرادارالذي يتنبأ بالتغيرات من حيث العمالة وهيكلتها داخل المؤسسة، بتغيرات سوق العمل، سلوكات الماجورين والتطورات التنظيمية...

المبحث الثاني: مساهمة لوحة القيادة الإجتماعية في إتخاذ القرارات الخاصة بالموارد البشرية

إن هدف إدارة الموارد البشرية هو تحقيق أهدافها الإستراتيجية ، ولا يمكنها ضمان الوصول إلى هاته الأهداف إلا من خلال الحيازة على نظام معلوماتي للموارد البشرية أو بالأحرى لوحة قيادة إجتماعية متكاملة تحتوي مختلف المؤشرات الضرورية لقيادة أنشطتها، وتشمل لوحة القيادة الإجتماعية ثلاث مستويات من المعلومات كما يلي[8]:

جدول رقم 1: المعلومات الإجتماعية في لوحة القيادة الإجتماعية.

ثلاث مستويات \ أربع مجالات	تخطيط الموارد البشرية	تدريب \ كفاءات \ فعالية	إدارة الأجور \ تكلفة الأجور	مشاكل ظروف العمل
المعلومات الضرورية	جدول العمالة الشهري أهرام الأعمار والأقدمية الكفاءات في أهم الوحدات	متابعة التدريب تخطيط التدريب مؤشر الإنتاجية للمنتجين	الأجور \ الأجر المتوسط الوسيطي \ هيكل الأجور \ تحليل تطور الكتلة الأجرية \ دراسات	دوران العمل التغيب حوادث العمل الصراعات العمالية
نظام متحول	+ تشخيص العمالة التحليل التنبئي للكفاءات أهرام \ مخطط التعويض	+ متابعة التدريب حسب المشروعات تحليل الإنحرافات الكفاءات	+ متابعة الكفاءات هيكلة الأجور تشخيص الكتلة الأجرية ميزانية مصاريف العمال	+ تحليل مشاكل: دوران العمل، التغيب حسب الأقسام، الجنس...، حوادث العمل حسب الساعات، الأيام...
	نظام التقييم الدوري تسيير جزئي للفرد الواحد مع التحليل الدقيق			
نظام متطور	+ §التسيير التنبئي §إدارة المسار الوظيفي §التحكم في الكفاءات ↔	+ متابعة الفعالية ↔ مشروعات تدريب فردية	+ نظام التحفيز تشخيص الكتلة الأجرية	+ إستقصاء حول ذهاب العمال وحول ظروف العمل، تكلفة المشاكل
	نظام معلوماتي وقيادي متكامل			
	العمالة \ الكفاءات ↔	تقييم ↔	إدارة الأجور ↔	السلوك

المصدر: Bernard Martory , op. cit. p : 38

وفي ما يلي سنبين مساهمة هذه اللوحة في تحقيق هذا الهدف لبعض الأنشطة:

المطلب1: نشاط التوظيف: يتكون نشاط التوظيف من نشاطي الإستقطاب والإختيار وهما مرتبطين فيما بينهما بكون الأول يسمح بقيام الثاني، فالإستقطاب هو مجموعة الإجراءات والطرق المختلفة التي تسمح بالحصول على أكبر عدد ممكن من المترشحين ذوي الشروط الأساسية لشغل المناصب الشاغرة من أجل توسيع مجال الإختيار، أما هذا الأخير فهو مجموعة الإجراءات والطرق التي تسمح بتحديد من بين المستقطبين الذين سيتم تعيينهم رسميا لشغل المناصب الشاغرة.

ويهدف نشاط التوظيف تحقيق أقل تكلفة ممكنة وأقصر أجل لتعيين الأفراد في المناصب المشغورة ومنه فتحتاج إدارة الموارد البشرية لقياس تكلفة التوظيف، مدته وعائده.

§**تكلفته:** تحسب تكلفة التوظيف بدمج التكاليف التالية:

ü تكلفة مصدر المترشحين وتشمل[9]: تكلفة الاعلان، تكلفة الوكالات الخاصة.

Ü تكلفة موظف مكتب التوظيف: وهي تكلفة ساعات العمل التي استغرقها الموظف في عملية التوظيف وتمتد هذه المدة منذ تاريخ تلقي الموظف لطلب رسمي من المنظمة لتشغيل منصب شاغر إلى تاريخ توظيف فرد في هذا المنصب. ويتم حساب هذه التكلفة كالتالي:

تكلفة الموظف = الأجر الممنوح + الفوائد الممنوحة (حوافز، ضمان إجتماعي) + المصاريف المختلفة للعمل (وسائل العمل، إيجارالمكتب)

الفوائد الممنوحة تكون مبلغا أو نسبة مئوية من الأجر الساعي، أما بالنسبة للمصاريف فنأخذ كمثال إيجار المكتب والذي يحسب كالتالي:

$$\text{إيجار المكتب} = \frac{\text{إيجار مكان عمل الموظف}}{\text{مساحة مكان عمل الموظف}} \text{ مساحة مكتب الموظف}$$

يمكن تحديد معدل معياري لتكلفة الموظف وذلك بعد تحديد المدة المتوسطة التي يستغرقها الموظف في عمليات التوظيف فيكون:

التكلفة المعيارية للموظف = متوسط تكلفة الساعة الواحدة * المدة المتوسطة لعملية توظيف

Ü تكلفة النقل والإيواء: تكاليف نقلهم وإيوائ المترشحين للخضوع إلى مختلف الإختبارات والمقابلات.

Ü تكلفة تعلم الموظف الجديد: الموظف الجديد لا يملك نفس مستوى كفاءة الفرد الذي شغل المنصب قبله، فيخضع لتكوين من أجل كسب مستوى معين من المهارة للإنطلاق في العمل، كما أنه يتم حصول العامل الجديد على نفس أجر العامل السابق مع كون انتاجيته لا تصل إلى مستوى انتاجية هذا الأخير، ومنه يجب حساب الفارق أي الكمية من الأجر. الممنوح دون حصول المؤسسة على عائد عليه، أثبت معهد Saratoga Institut Of Human Resources Effectiveness أن تكلفة التوظيف تتكون من التكاليف السابقة وهذا في سنة ١٩٨٥، لكن بعد مرور ٨ سنوات

Ü يتم إضافة نسبة ١٠ ٪ والتي تمثل تكاليف أخرى مخفية أو أخطاء مقترفة.

تكلفة الإستقطاب = تكلفة مصدر المستقطبين + تكلفة موظف مكتب التوظيف + تكلفة النقل والإيواء + تكلفة تعلم الموظف الجديد + 10 %

ويمكن تحليل هذه التكلفة حسب المستويات المختلفة في المؤسسة أو الأقسام أو الأقدمية...الخ

§ **مدته:** تمتد مدة التوظيف من تاريخ تلقي موظف مكتب التوظيف طلب رسمي من المنظمة لتشغل منصب شاغر إلى غاية تاريخ بداية الفرد الموظف مزاولة العمل في منصبه، ويمكن تقسيمها إلى ثلاثة أجزاء من أجل تقييم أفضل:

Ü مدة الاستقطاب: وتمتد من تاريخ تلقي طلب التوظيف إلى غاية الحصول على 80% أو 90% من طلبات العمل من طرف المستقطبين، ويمكن حساب متوسط هذه المدة للموظف الواحد بقسمتها على عدد الموظفين في منصب العمل.

$$\text{متوسط مدة الإستقطاب للموظف الواحد} = \frac{\text{مدة الإستقطاب}}{\text{عدد الموظفين}}$$

Ü مدة الإختيار: وتمتد منذ تاريخ تلقي طلب التوظيف من طرف المنظمة إلى غاية تاريخ تعيين الفرد في منصب العمل.

Ü مدة بداية العمل: وتمتد منذ تاريخ تلقي طلب التوظيف إلى غاية تاريخ بداية الفرد عمله فعلا.

§ **كمية الاستقطاب:** لتقييم الكمية التي تحصل عليها نشاط الاستقطاب نلجأ للمؤشرات التالية:

$$\text{مؤشر الإجابة على المنصب المعلن} = \frac{\text{عدد طلبات العمل المتحصل عليها}}{\text{عدد مناصب العمل المعلنة}}$$

ويجب مقارنة هذه النسبة لمختلف المناصب ولعدة أشهر أو سنوات وكذا بين الطلبات المتحصل عليها من المحيط الداخلي و الخارجي ثم يتم تحليل سبب الفروق، كما يتم تحليل سبب عجز الطلبات أو الحصول على فائض منها، فقد يكون مثلا سبب الفائض من الطلبات الداخلية تدهور ظروف العمل كعدم التفاهم مع المشرف أو كثرة الصراعات مع فريق العمل، كما قد يعود الفائض من الطلبات الخارجية لإرتفاع عرض العمالة في السوق وانخفاض الطلب عليها أو لكون سياسة إدارة الموارد البشرية للمؤسسة والامتيازات المقدمة وظروف العمل أفضل من المؤسسات الأخرى، أو نظرا لتطبيق سياسة ديناميكية داخلية أظهرت ثمارها، ويتم أيضا مقارنة هذه النسبة الخاصة بالاستقطاب الخارجي حسب نوع المصدر من أجل معرفة أيهم أحسن فهل أن إدارة الموارد البشرية تحسن أداء إعلاناتها أم يعود على الوكالات الخاصة. ويجب أيضا مقارنة كل هذه النسب مع الأهداف الموضوعة أو المعايير، والتي نجدها في لوحة القيادة.

ب) مؤشر كفاءة التوظيف: تحقيق الكفاءة يتمثل في توفير أفراد ذوي الجودة المطلوبة واللازمة لأداء مهام المنصب الشاغر. وتقاس كفاءة التوظيف بمدى كفاءة وتطور الموظفين الجدد ورضاهم عن عملهم بعد سنة من تاريخ تعيينهم، ومنه نقيس: مستوى كفاءتهم، مدى بقاءهم في المؤسسة ومدى انتقالهم في مسارهم الوظيفي حيث:

- مستوى كفاءة الفرد: تقييم كفاءة الفرد الجديد بعد سنة من تعيينه بمنحه درجة من سلم مثلا 5\4 أو نسبة مئوية 80%
- نسبة بقاء الموظفين الجدد: ويقاس كالتالي:

$$\text{معدل بقاء للموظفين الجدد} = \frac{\text{عدد الموظفين الجدد الباقين في المؤسسة بعد سنة}}{\text{العدد الكلي للموظفين الجدد قبل سنة}}$$

- التطور في المسار الوظيفي: ويقاس بنسبة خضوع الموظفين الجدد للترقية:

$$\text{نسبة التطور} = \frac{\text{عدد الموظفين الجدد الخاضعين لترقية بعد سنة من تعيينهم}}{\text{العدد الكلي للموظفين الجدد قبل سنة}}$$

ومنه يكون مؤشر كفاءة نشاط التوظيف الجامع للمؤشرات السابقة كالتالي:

$$\text{مؤشر كفاءة التوظيف} = \frac{\text{مستوى كفاءة الفرد} + \text{معدل دوران العمل} + \text{نسبة التطور}}{\text{عدد المؤشرات المستعملة}}$$

إن هذا المؤشر لوحده لا يملك أي دلالة فيجب أولا أن يحكم عليه المسؤول عن نشاط التوظيف استنادا إلى هدف معين من لوحة القيادة الخاصة بالتوظيف، ويجب الأخذ بعين الاعتبار عند تحليل النتائج العوامل التي ليست تحت رقابة أو تحكم التوظيف مثل: ظروف العمل، فرص الترقية...

كما يجب مقارنة هذا المؤشر أو أحد المؤشرات المكونة له مع نتائج أشهر أو سنوات سابقة أو على أساس مصادر الإستقطاب لاكتشاف مصدر نقاط القوة أو نقاط الضعف مثلا: أيهم يوفر موظفين ذي كفاءة عالية؟ هل الإعلان أم الجامعات أم الوكالات؟ ...الخ ،كما يمكن قياس كفاءة التوظيف باعتماد المؤشرات التالية وتحليلها:

- عدد الاتصالات أو طلبات العمل التي انتهت بترشيح أفرادها لعمليات الإختيار

ü عدد المترشحين لعملية الإختيار الذين تم تعيينهم،

ü عدد الموظفين الجدد الذين تم طردهم بعد سنة من تعيينهم أو قرروا الذهاب مع تحليل الأسباب.

§ **إثبات مصداقية طرق الإختيار:** ويشمل قياس مدى جودة طرق الاختيار المستعملة من طرف المؤسسة ويتم ذلك بحساب معامل الارتباط بين مستوى كفاءة عينة من الموظفين بعد مرور فترة من إختيارهم (درجة من سلم مثل 5\3) ومستوى الكفاءة لهؤلاء الموظفين الذي توقعه موظف الإختيار على أساس الطرق المختلفة التي استعملها لتقييم المستقطبين[10]، ثم نحكم على جودة طرق الإختيار على أساس هذا المعامل والذي يعتبر معامل مصداقيتهم كالتالي:

ü إن كانت قيمته تتراوح بين 0 – 0.30 تكون جودة طرق الاختيار ضعيفة،

ü إن كانت قيمته تتراوح بين 0.30 – 0.40 تكون جودة طرق الاختيار متوسطة،

ü إن كانت قيمته تتراوح بين 0.40 – 0.50 تكون جودة طرق الاختيار جيدة،

ü إن كانت قيمته تتراوح بين 0.50 – 1 تكون جودة طرق الاختيار عالية.

المطلب الثاني: نشاط إدارة الأجور: تهدف إدارة الأجور إلى وضع سياسة أجور عادلة تحقق رضى جميع الأفراد.

ويتم توضيح أهداف سياسة الأجور في لوحة القيادة وكيفية تحقيقها من خلال[11]:

ü تحديد سياسة الأجور، تكوين كتلة أجرية في إطار تنفيذ السياسات و مع احترام التوازن المالي والاجتماعي، مع إعداد ميزانيات مصاريف العمالة.

ü متابعة تنفيذ الميزانيات وسياسة الأجور للتأكد إن كانت الدفوعات المحققة تتوافق مع السياسة الموضوعة وذلك من خلال مختلف المؤشرات الإجتماعية التي تأكد مدى الفعالية والكفاءة لتحقيق الأهداف.

v **قياس فعالية نظام الأجور:** يتم قياس فعالية نظام الأجور بتقييم كمية الموارد المستعملة لتحقيق الأهداف، أي حساب التكاليف، ونعتمد بذلك على النقاط التالية[12]:

ü تطور الكتلة الأجرية،

ü تطور متوسط الأجر الفردي، بحيث:

$$\text{متوسط الأجر الفردي} = \frac{\text{الكتلة الأجرية}}{\text{متوسط عدد الأفراد}}$$

ü تطور متوسط الأجر الساعي يساوي:

$$\text{متوسط الأجر الساعي} = \frac{\text{الكتلة الأجرية}}{\text{العدد الساعي الكلي * العدد الكلي للعمال}}$$

v **قياس تطور الكتلة الأجرية:** لقياس تطور الكتلة الأجرية للمؤسسة يمكن الإعتماد على الخطوات والأسس التي اقترحها Bernard Martory والتي تشمل مختلف المؤشرات الخاصة بالكتلة الأجرية. فلقياس تطور الكتلة الأجرية، يجب التركيز على تحليل الآثار التي تحدثها التغيرات على مستوى الأجور والأفراد، بحيث[13]:

§ من حيث الأفراد نقيس:

ü آثار التغيرات الكمية من دخول وخروج للعمالة،

ü آثار التغيرات النوعية من حيث المهارات والكفاءات (الأقدمية، على أساس الكفاءة، بعد التدريب...)

ü آثار التغيرات في ساعات العمل كالساعات الإضافية أو الساعات المأجورة دون مقابل للعمل كالتغيب.

ü آثار تغيرات مكونات الأجور أي[14]: الحقيقية والمتمثلة في مجموع الأموال الممنوحة للعامل، والمعنوية المتمثلة في الإمتيازات التي يتحصل عليها العامل مقابل عمله (الأمن، المكانة الإجتماعية...)،

والصعوبة التي نواجهها في هذا التحليل هو أن تغير عنصر من كل العناصر السابقة يؤثر على العناصر الأخرى أي يزيد من آثارها أو يحذفها. فيقترح Martory المؤشرات التالية لقياس تغير الكتلة الأجرية، والتي يجب أن تظهر في لوحة القيادة[15]:

1) **التغير في النشاط:** كل ما يحدث في سير النشاط من غياب، إضراب، ساعات إضافية، حوادث العمل له أثر على الكتلة الأجرية للمؤسسة فيجب قياس أثره (التكاليف الناتجة) سواء بقيمة محددة أو نسبة مئوية من الكتلة الأجرية وذلك لكل مجموعة (عمال، إطارات...) ويتم حساب أثر هذه التغيرات بالطريقة التالية[16]:

1. حساب عدد الأفراد المعنيين بالتغير.
2. حساب عدد ساعات العمل الإضافية أو المأجورة دون عمل،
3. حساب الأجر المتوسط لكل مجموعة،
4. ضرب 1*2*3،
5. حساب نسبة التغير بقسمة الناتج 4 الكتلة الأجرية.

2) **تطور العمالة:** تحاول المؤسسة التكييف بين عدد العمالة و احتياجاتها فيجب قياس أثر كل دخول أو خروج ناتج عن توظيف، دوران عمل، تقاعد... على الكتلة الأجرية سواء كانت هذه الحركات داخلية بين الأقسام والمستويات التنظيمية أو خارجية بين المؤسسة ومحيطها. والتحليل قد يشمل المستوى العام أو الفردي، ويتم حساب أثر هذه التغيرات كالتالي[17]:

1. حساب متوسط العمالة في السنة n
2. حساب متوسط العمالة في السنة n+1
3. حساب (2 – 1)
4. حساب متوسط الأجور لعمالة السنة n
5. ضرب 5*4
6. حساب النسبة بقسمة 5 على الكتلة الأجرية.

كما يتم حساب الفرق بين أجور الأفراد الداخلين والخارجين "أثر noria" ويكون دائما سالب بكون المؤسسة تريد استبدال أفراد بآخرين أصغر في العمر ، ما عدا في حالة كون كفاءة الأفراد الداخلين متطابقة مع كفاءة الأفراد الخارجين أو أفضل[18]، حيث: أثر noria = عدد العمال المستخلفين في مجموعة معينة * الفرق بين متوسط أجور الداخلين والخارجين

3) **أثر التغيرات العامة:** أي أثر التغيرات التي تحدث على مستوى فرقة عمال أو مجموع أفراد مستوى معين، بحيث هذا النوع من التغيرات هو الذي يكون له أكبر تأثير على الكتلة الأجرية، وهناك ثلاثة مؤشرات لحساب هذه التغيرات:

§ **أثر المستوى:** وتتمثل في نسبة الزيادة في مستوى أجور مجموعة عمال بين فترتين زمنيتين غالبا بين n/1/1 و1+n/1/1. مثلا زيادة الأجور في 1أفريل للسنة n بـــ 2% و3% في1أكتوبر يعني زيادة أثر المستوى بـــ 5.06% بين 1جانفي للسنة n و1جانفي للسنة 1+n.**أثر الكتلة:** نسبة تطور الكتلة الأجرية بين فترتين زمنيتين. أثر الكتلة للزيادة السابقة= 2%(9\12)+3%(3\12)=1.5+0.75=2.25%

§ **الأثر الكلي:** وهو التغير الحاصل في الكتلة الأجرية للسنة 1+n الناتج عن التغيرات التي حدثت في السنة n ويحسب: RE = [(NE+1) \ (ME+1)] -1 بحيث: RE : الأثر الكلي NE : أثر المستوى ME : أثر الكتلة

الأثر الكلي للمثال السابق RE = [(5.06%+1) \ (2.25%+1)] -1 = 2.25%

4) **أثر الزيادات الفردية:** وتشمل الزيادات التي تتعلق بالفرد والتي تمنح على أساس الاستحقاق (دون تغير المهارة أو طبيعة العمل) على شكل علاوات أو تسبيقات أو على أساس الأقدمية أو على الأساس التقني نتيجة الإنتقال إلى كفاءة أعلى وتحسب هذه الزيادات على أساس فردي.

5) **أثر الزيادات الهيكلية:** وهو ناتج عن التغييرات الهيكلية للعمالة مع الحفاظ على كميتها، ويحسب بتشكيل كتلة أجرية اعتبارية على أساس كمية العمالة للسنة n+1 وأخذا بعين الإعتبار أجور السنة n. ويحسب هذا الأثر بالتفرقة بين مختلف المجموعات المهنية والمستويات بالطريقة التالية: [تحسب لكل مجموعة ثم يحسب المجموع الكلي]

1. متوسط العمالة للسنة n،
2. متوسط العمالة للسنة n+1،
3. متوسط الأجر الفردي للمجموعة في السنة n،
4. متوسط الأجر الفردي للمجموعة في السنة n+1،
5. الكتلة الأجرية الاعتبارية = (1) * (4)
6. قسمة (5) على الكتلة الأجرية للسنة n،
7. قسمة (4) على (3)،
8. طرح (6) من (7).

ويضيف المؤشر التالي:

مؤشر تحقيق الكتلة الأجرية المستهدفة = الكتلة الأجرية المحققة / الكتلة الأجر ية المقدر ة (المستهدفة)

كما يقترح Jac Fitz-enz المؤشرات التالية:

مؤشر تكلفة النظام = التكلفة الكلية / عدد العمال

بحيث أن التكلفة الكلية تشمل: الأجور+ الحوافز+ الضمان الاجتماعي+ العطل المأجورة + أيام المرض المأجورة + المشاركات في ربح المؤسسة+ تكالي اعداد برامج الإدخار، الراحة...+ ضمانات البطالة+ تكاليف الوظيفة المسؤولة عن إدارة الأجور وموظفيها. (نجد من خلال هذا المؤشر تكلفة وحدة نقدية مدفوعة على شكل أجر.

مؤشر تكلفة الأجور = التكلفة الكلية / مجموع الأجور

مؤشر مساهمات الأفراد في برامج الصحة = تكلفة برامج الصحة والسلامة المهنية / مشاركات العمال

المطلب الثالث: نشاط التدريب: يجبتوضيح أهدافه وطرق تحقيقها ومتابعة تنفيذه وتعتمد أهم المؤشرات الخاصة على مقارنة تكاليف التدريب ومدته مع جودة النتائج المتحصل عليها.

v **تكلفة التدريب ومدته:** كما في الأنشطة السابقة نقيس تكاليف التدريب ومدته، هذه الأخيرة تحسب بالفرق بين تاريخ البداية وتاريخ النهاية للتدريب، وإن شمل علي عدة تدريبات يتم قسمة المدة الكلية على هذا العدد.

- قياس تكلفة التدريب: تتكون تكاليف التدريب من[19]:

ü التكاليف المباشرة: وتشمل: أجور المدربين، مصاريف كراء القاعات والوسائل، مصاريف النقل والإيواء...

ü التكاليف الغير مباشرة: وهي تكاليف أجور المتدربين وامتيازاتهم الاجتماعية وكذا المدربين إن كانوا مأجورين في المؤسسة، كما يجب إضافة تكاليف الوظيفة المشرفة على التدريب وإدارته من: أجور المسيرين والموظفين، الوقت المستغرق للمتدخلين من وظائف أخرى كمسيرين أو مشرفين أو عمال شاركوا في إعداد برامج التدريب مثلا، كراء المكتب، الكهرباء، الهاتف...

ونستعمل المؤشرات التالية[20]:

$$\text{تكلفة التدريب للساعة} = \frac{\text{تكلفة التدريب}}{\text{عدد الساعات المستغرقة في التدريب}}$$

$$\text{تكلفة التدريب لكل متدرب} = \frac{\text{تكلفة التدريب}}{\text{عدد المتدربين}}$$

لـــالتأكد من تخصيص التدريب النسبة من الكتلة الأجرية المجبرة قانونيا (والتي إن لم تخصص للتدريب كما في قانون العمل للجزائر فستحتجزها الدولة لفائدة خزينتها)

$$\text{الحصة المجبرة قانونيا} = \frac{\text{الأموال المخصصة للتدريب}}{\text{الكتلة الأجرية}}$$

v **تقييم كفاءة التدريب:** نتأكد من اتباع السيرورة الجيدة أو الخطوات اللازمة لتحقيق أهداف التدريب، والمتمثلة في:

1. تحديد الإحتياجات التدريبية والطرق المستعملة لذلك،
2. تحديد طرق ووسائل التدريب،
3. التنسيق بين حدود الميزانية ، الإحتياجات والوسائل،
4. التنفيذ ومتابعة تطور الكفاءات.
5. قياس نتائج البرامج المطبقة، ويقترح Kirkpatrick نموذج لهذا القياس بافتراض وجود أربعة نتائج للتدريب مرتبطة فيما بعضها البعض أي كل نتيجة تؤدي وجود الأخرى، كالتالي[21]:

♦ **المستوى الأول:** ردود الأفعال: إن هذا المستوى بسيط نوعا ما لكن قليل المصداقية من حيث قيمته العلمية، فيشمل جمع آراء المتدربين حول مختلف خصائص البرنامج من: المواد المعالجة، المدربين، طرق التدريب، الوسائل، توزيع الوقت، التسهيلات المقدمة من مأوى ونقل...، الفرق بين ما كان منتظرا وما تم فعلا، الفائدة المستقبلية للتكوين، يتم جمع هذه المعلومات عن طريق استمارة، فهي تبين مدى تقبل المتدربين للتكوين لكن لا تبين مدى جودة تعلمهم.

♦ **المستوى الثاني:** التعلم: يتم قياس مدى تحقيق الأهداف من الزيادة في المعارف، المهارات والسلوكات، أي ما اكتسبه الأفراد فعلا، ويتم عن طريق استمارة أو اختبار شفاهي أو كتابي أو عملي بتأدية المهام موضوع التدريب.

♦ **المستوى الثالث:** السلوكات الفردية: ويشمل قياس تحسن كفاءة الفرد في عمله. ويتم هذا التقييم عن طريق آراء وملاحظات المتدربين، المشرفين عليهم أو مرؤوسيهم أو زملائهم. والمؤشرات المعتمدة هي النسبة بين مستوى الأداء قبل وبعد التدريب ويقاس بالإعتماد على سلم من 5، 7 أو 9 درجات، من خلال ملاحظة طريقة عمل الفرد.

♦ **المستوى الرابع:** النتائج التنظيمية: وهو قياس أثر التدريب على النتائج التنظيمية مثل ملاحظة انخفاض في التغيب، الصراعات وحوادث العمل، أو ملاحظة تحسن في المنتوج أو رضى الزبائن، زيادة الانتاج، رقم الأعمال لكن هذا التقييم صعب وغير دقيق نظرا لمساهمة عوامل أخرى في النتائج التنظيمية.

المطلب الرابع: تقييم ظروف العمل إدارة الموارد البشرية: من بين عناصر ظروف العمل والتي سنبين طرق قياس حدتها: التغيب، دوران العمل، حوادث العمل، الصراعات العمالية:

- **التغيب:** لقياس حدة التغيب نستعمل المؤشر التالي:

مؤشر التغيب = عدد ساعات الغياب لفترة معينة / ساعات العمل النظرية لنفس الفترة

من أجل الحصول على معلومات جيدة يجب مقارنة هذا المؤشر من خلال عدة أشهر أو سنوات وملاحظة تطوره، فزيادته تبين التمادي في احترام قواعد المؤسسة، أو تدهور لظروف العمل أو كون العامل يملك مشاكل خارجية كالمشاكل العائلية، وكذا دراسة المؤشر على أساس السن، الجنس، الأقسام، المستويات الإدارية...، ولا يمكن تحديد معدل أمثل للمؤسسات لكن يمكن القول أن الأفضل هو الذي ينخفض بـــ1% عن معدل السنوات السابقة، ويمكن اتمام المؤشر العام السابق بالمؤشرين التاليين[22]:

المدة المتوسطة لـــالتغيب للفرد = عدد ساعات الغياب في فترة محددة / العدد المتوسط للعمال الموافق لنفس الفترة

ويعكس هذا المؤشر سلوك الفرد أو مجموعة أفراد[23] بحيث يحسب على أساس مدة التغيب (يوم، نصف يوم، يومين، أسبوع...)، كما نعتمد مؤشر درجة تكرار التغيب:

تكرار التغيب = عدد الغيابات في فترة محددة / العدد المتوسط للعمال الموافق لنفس الفترة

ويتم أيضا حساب هذه المؤشرات على أساس سبب التغيب: إضراب، عدم التفاهم مع المشرف، حوادث عمل، ...الخ كما يتم مقارنتها مع مؤشرات المؤسسات الأخرى من نفس القطاع أو الحجم أو غيرها مع الأخذ بعين الاعتبار الاختلافات من حيث: الثقافة التنظيمية، ظروف العمل ، الأعمار، الجنس... أي كل العوامل التي تؤثر على التغيب.

v **تكلفة التغيب:** وتشمل العناصر التالية:

ü تكاليف التعديل: وهي تكاليف الإجراءات المتخذة للخفض من حدة التغيب كالساعات الإضافية...

ü تكاليف الاضطرابات: أي التي تتحملها المؤسسة نتيجة التغيب وتشمل مصاريف الملف، انخفاض الانتاج، انخفاض الجودة، طول المواعيد...

نسبة عدم استغلال الطاقة الانتاجية = ساعات العمل الغير مشغولة (ساعات التغيب) / ساعات العمل النظرية

2) **دوران العمل:** وهو حركة خروج العمال أو تركهم للمؤسسة، ويعتبر مشكلة إن تعدى حدا معينا أي أصبح يمثل نسبة كبيرة، بحيث أن النسبة المتوسطة لا تعتبر مشكلة بل على العكس فهي مؤشر لتجديد المعارف والكفاءات، أما إن أصبحت هذه النسبة كبيرة فهذا مؤشر يدل عن عدم رضى العمال عن عملهم إما بسبب حوادث العمل أو الصراعات أو ظروف عمل غير جيدة... ومنه كل مؤسسة تحدد معدل دوران عمل خاص بها تعمل على تحقيقه دون تعديته، كما قد تحدد معدل لكل قسم، مثلا قد يكون معدل الوظيفة الت

معدل دوران العمل = (عدد العمال التاركين للمؤسسة في السنة N * 100) / عدد العمال في 1 جانفي للسنة N

ومتوسط عدد العمال في السنة N = مجموع متوسطات عدد العمال لكل شهر\12.

ويمكن حساب هذا المعدل لكل قسم أو مستوى مهني أو حسب الأعمار، الجنس، الأقدمية، سبب الترك للمؤسسة، ذهاب إرادي أو غير إرادي... وذلك من أجل تحليل أفضل. نضيف المؤشرات التالية لتحليل معدل دوران العمل[24] والتي تعكس درجة المرونة والتجديد للمعارف والمهارات:

مؤشر التجديد = عدد الأفراد الداخلين / متوسط العمالة

مؤشر الحركات = (عدد الأفراد الداخلين + عدد الأفراد الخارجين) / متوسط العمالة

مؤشر الأقدمية لأقل من سنة = عدد الأفراد الداخلين لأقل من سنة / متوسط العمالة

تكلفة دوران العمل:

من الصعب حساب تكلفة دوران العمل لكن يمكن تقديرها علما أنها تتكون من العناصر التالية:

1. الانخفاض في انتاجية العامل قبل الذهاب، تسديد التعويضات،
2. تكلفة الحصول على عامل من نفس كفاءة، مهارة وخبرة العامل الذاهب، وتشمل: تكلفة الاستقطاب والتدريب.
3. تكاليف ناتجة عن الذهاب والمتمثلة في عمليات الترقية والنقل.
4. أثر noria (سبق الحديث عنه) أو تكلفة منحنى التعلم.

v **حوادث العمل:** حوادث العمل هي عبارة عن حوادث تحدث خلال العمل ناتجة عن تدهور ظروف العمل أو عدم كفاءة العامل.لتحليلهم يجب أولا تحديد درجتهم مثلا: عامل يحمل آلة قابلة للإنفجار، فإن زلق العاملنميز 5 حالات[25]:
1. لا يزلق ← لاشيء، 2. يزلق ثم ينهض دون أي مشكل ← سقوط، 3. يتعرض لأذى ويتم معالجته في المركز الصحي ← حادث، 4. لا يعود للعمل ← حادث مع توقف عن العمل، 5. يسقط مع انفجار الآلة التي تقتله وتسبب خسائر ← كارثة. ومنه يتم تحليل درجة خطورة الحادث على أساس مستوى خطورته، ونستعمل المؤشرات التالية[26]:

معدل تكرار الحوادث = عدد الحوادث / عدد ساعات العمل

مؤشر درجة الخطورة = عدد الأيام الضائعة / عدد ساعات العمل

ويجب تحليل هذه المؤشرات حسب مستوى الخطورة، نوع الحادث (تنقل، عمل في الورشة...)، الحوادث التي كادت أن تقع... كما يتم تحليل مدى وجود ظواهر تنبأ بوقوع حوادث مثل: مدى تعرض العمال لدرجة حرارة أو ضجيج أو رطوبة عالية، مدى استعمال الأفراد لمواد خطرة كالمواد الكيميائية، مدى ضرورة قيام العمال بأعمال خطرة كالانتقال إلى مكان عال جدا غير أمين، مدى تكرار المهام التي يقوم بها الأفراد باستعمال وسائل قد تسبب جروح.

تكلفة حوادث العمل: تشمل تكلفة حوادث العمل العناصر التالية:

1. تكلفة الاضطرابات: وتلم بالتكاليف المادية (المواد، المنتوجات والوسائل) +التكاليف الناتجة عن توقف سير العملية الانتاجية (تكاليف ساعات التوقف) +التكليف الناتجة عن التأخر التجاري (عدم احترام الآجال، تدهور الجودة...)
2. تكلفة التعديلات: وتلم بتكلفة تعويض العامل (مع حساب تكلفة انخفاض الكفاءة والانتاجية) +تكلفة اللجوء إلى زيادة الساعات أو شراء منتجات من خارج المؤسسة أو أي طريقة أخرى استعملت لتعويض عمل العامل +كل الأعمال الإدارية الناتجة عن الحادث (الاجتماعات،تغيير تنظيم العمل في الورشات، تكلفة علاج العامل...)

7 **الصراعات العمالية:** تشمل الصراعات العمالية كل أشكال اللاتفاهم بين الأفراد أو الجماعات أو الأقسام أو الوظائف أو بين المستويات التنظيمية، أو بين العمال والإدارة. ومن بين مؤشرات الصراعات نجد[27]: معدل تكرار حوادث العمل، ارتفاع عدد الشكاوي، ارتفاع معدلات التغيب ودوران العمل. ونقيس درجة حدة الصراعات المؤشرات التالية:

مؤشر حدة الصراع = الزمن بسبب الصراع / عدد الأفراد المعنيين بالصراع	درجة تركيز الصراع = عدد الأفراد المعنيين بالصراع / عدد العمالة في فترة الصراع

تكلفة الصراع: تشمل: انخفاض الانتاج، خسارة الزبائن كعدم احترام الآجال، تكلفة الاضطرابات الناتجة كارتفاع المخزون النصف مصنع، تدهور جو العمل حتى بعد مرور فترة الصراع، تكاليف الانتاج الثابتة خاصة مع توقف الانتاج.

الفصل التطبيقي: دراسة حالة المؤسسة الوطنية لإنتاج أجهزة القياس والمراقبة AMC (قسم الكهرباء)

إن لوحة القيادة الإجتماعية لمؤسسة AMC التي تعتمد عليها المؤسسة لاتخاذ مختلف القرارات توفر المعلومات التالية:

1. التنبأ بالإحتياجات الكمية من العمالة مع تحديد الهدف الذي يتمثل في تقليص عدد العمالة ومتابعة مدى تحقيقه.
2. حساب المؤشرات الخاصة بمشاكل الموارد البشرية مع تحديد الهدف ومتابعة مدى تحقيقه ومن بين المؤشرات المدروسة: الغيابات المأجورة والغير مأجورة، عدد حوادث العمل وحدتها (الأيام الضائعة بسبب حدوثها)
3. مؤشر دوران العمل ومتابعة تطور حركة الأفراد من إستقطاب، نقل، خروج للتقاعد...
4. مؤشرات تسمح بمتابعة تطور العمالة حسب مختلف المستويات التنظيمية (إطار، تقني، عامل التنفيذ)
5. متابعة سياسة منح الحوافز وتطور الكتلة الأجرية.

وبمقارنة طبيعة هذه المحتويات مع محتوى لوحة القيادة لمؤسسة صناعة السيارات PEUGEOT CITROEN وحدة فرنسا- نجد أن لوحة القيادة الإجتماعية لمؤسسة AMC بعيدة كل البعد لأن تكون أساس لإتخاذ مختلف القرارات والتنبأ أو لإعداد إستراتيجية الموارد البشرية، حيث إضافة للمؤشرات السابقة نجد أن لوحة القيادة لمؤسسة صناعة السيارات PEUGEOT CITROEN[28] تشمل المعلومات التالية والغير موجودة في لوحة القيادة الإجتماعية لمؤسسة AMC:

1. توضيح الأهداف الإستراتيجية لإدارة الموارد البشرية في مختلف المجالات مع تحديد الخطة الموضوعة للوصول إلى تحقيقها، وذلك حسب المدة المخصصة (من ثلاث إلى خمس سنوات) كما يظهر مؤشر يبين إلى مدى تم تحقيق الهدف.
2. توضيح الأسس المعتمدة عند وضع الأهداف والخطة وإتخاذ مختلف القرارات
3. تحديد الطرق والوسائل المعتمدة لتنفيذ الخطة.
4. وضع أهم المؤشرات التي تسمح بمتابعة تنفيذ الخطة وتقييم النتائج.

ملاحظة: لو أننا قارنا محتوى لوحة القيادة لهذه المؤسسة مع محتويات مع النموذج المتكامل لـــBernard Martory نجد أنها تشمل على المستوى الأول (المعلومات الضرورية) فيما يخص متابعة العمالة، مشاكل الموارد البشرية ودراسة تغيرات الكتلة الأجرية. ولا تحوي المستويين الآخرين (النظام المتحول، النظام المتطور) أي لا تدرس تطورات الكفاءات في المنظمة.

فيما يلي أهم المعلومات التي توفرها لوحة القيادة الإجتماعية لمؤسسة AMC لبداية سنة 2006:

البيان	2001	2002	2003	2004	2005
متوسط عدد العمالة	643	630	506	456	383
مؤشر التغيب	%4,72	%4,99	%5,42	%4.54	%5,27
عدد حوادث العمل كلية	58	61	51	39	38
عدد الحوادث الموقفة العمل	53	38	37	32	34
ساعات ضائعة بسبب الحوادث	9040,69	8957,38	8629,20	4626,62	3717,30
عدد ساعات العمل النظرية	1317800	1295728	1212088	1171144	984200
مؤشر حدة حوادث العمل	%0,68	%0,69	%0,71	%0,39	%0,38
مؤشر دوران العمل	1,71	4,15	5,90	8.07	8,83
عدد العمال الخاضعين للتدريب	72	73	16	24	31
مدة التدريب بالساعات	4380	1710	1176	1752	2796
مصاريف التدريب (دج) (1)	1280753,66	780877,70	1484788	915322.50	985854,8
الكتلة الأجرية (2)	159681698,08	151051123,37	157148679,43	164106212,91	164333916,34
(1)\(2)	%0,80	%0,52	%0,94	%0,56	%0,59
نسبة عدد المتدربين إلى العمالة	%11,19	%11,59	%3,16	%5,26	%8,09
متوسط ساعات تدريب العامل	60,83	23,42	73,5	73	90,19

ومن خلال تحليل تطور هذه المؤشرات نجد:

§إستقرار مؤشر التغيب نوعا ما، ولكن مع غياب مؤشر الصراعات العمالية لا يمكن الحكم على رضى العمالة حيث أن هذه الأخيرة تفضل الإضراب في مكان العمل وعدم التغيب، وأقر العمال عند القيام بالدراسة على كثرة الصراعات العمالية.

§ إنخفاض عدد حوادث العمل في السنتين 2004 و 2005 نظرا لما تقدمه المؤسسة من مجهودات في هذا المجال،

§إرتفاع معدل دوران العمل يدل على كثرة خروج العمال من المؤسسة حيث أن هذه الأخيرة تشجع على ذلك فهي تهدف تقليص العمالة وتوصلت إلى تقليصها بـــ 40% من 2001 إلى 2005.

§نسبة الكتلة الأجرية المخصصة للتدريب لا تكاد تصل إلى الواحد فالمؤسسة تحاول فقط تحقيق نسبة الواحد بالمئة المفروضة قانونيا أما في PEUGEOT CITROEN فتصل إلى 3%[29] .

§نسبة عدد المتدربين إلى حجم العمالة في إنخفاض مقارنة بالسنوات السابقة وهي ضئيلة جدا حيث تصل إلى 100% في مؤسسة PEUGEOT CITROEN في 2006 وكل عامل يستفيد بما يقارب 30ساعة تدريب[30]، كما أن التدريب في المؤسسة AMC لا يخص إلى طبقة الإطارات وبعض التقنيين ذوي رتبة مهنية عالية أما العمال فأقروا خلال الدراسة بعدم خضوعهم للتدريب منذ الثمانينات.

خلاصة: إن لوحة القيادة الإجتماعية تعتبر وسيلة لقيادة أنشطة إدارة الموارد البشرية، والركيزة الأساسية لإتخاذ القرارات العملية والإستراتيجية؛ وهذا لما تحتويه من مختلف المؤشرات التي تبني حسب إحتياجات صنع القرار الإجتماعي، وإمكانية التنبأ ودراسة تطور أوضاع الموارد البشرية ومراقبة تنفيذ إستراتيجية الموارد البشرية من أجل تحقيق هدف وإستراتيجية المنظمة. ومؤسسة AMC، من خلال لوحة القيادة الإجتماعية تحرص على توفير المعلومات التي تسمح لها فقط بتطبيق القوانين الخاصة بالعمل أو لتقليص العمالة ولا تستعمل لوحة القيادة الإجتماعية لهدف إتخاذ قرارات عملية وإستراتيجية من أجل التطور والرفع من الكفاءات وهذا ما يتطلب إعادة تأهيل المؤسسة في مجال المسك بنظام معلوماتي وفي وبناء لوحة القيادة الإجتماعية لخدمة القرار الإجتماعي، حيث أن العولمة وتطور تكنولوجيا المعلومات يفرض عليها أن تكون كفأة في مواجهة المنافسة التي أساسها إتخاذ القرارات ذات الجودة العالية في أسرع الوقت.

---

1 Jean-Pierre Taïeb: Les tableaux de bord de la gestion sociale – édition DUNOD 2002- p : 01
2 Armand Dayen (coordinateur general), Manuel de gestion. vol 2 – édition : Ellypses / AUF,1999, Paris. p:850
3 Eric Vatteville: Mesure des ressources humaines et gestion des l'entreprise – edition economica – 1985 – p : 169
4 Bernard Martory , Les tableaux de bord sociaux. édition LIAISON, Paris, France 2004 p : 25
5 Jean-Pierre Taîb : op. cit – p : 04 - 05
6 Bernard Martory , op. cit. p : 25 - 27
7 Bernard Martory , op. cit. p : 15
8 Bernard Martory , op. cit. p : 38
9 Jac Fitz-enz et Barbara Davison : op. cit. p : 65
10 Loïs Cadin et autre, op. cit. p : 250 - 251
11 Bernard Martory , op. cit. p : 148
12 Le Louarn et Wils, op. cit. p : 141
13 Bernard Martory ; op . cit. p : 159
14 Le Louarn et Wils, op. cit. p : 139 - 140
15 Bernard Martory ; op. cit. p : 161 - 167
16 Le Louarn et Wils, op. cit. p : 143
17 Le Louarn et Wils, op. cit. p : 143
18 Armand Dayen (coordinateur generale) ; op. cit. p : 464 - 465
19 Le Louarn et Wils, op. cit. p : 154
20 Bernard Martory ; op . cit. p : 140
21 Petit et autre ; op . cit. p : 465
22 Bernard Martory; op. cit. p: 190
23 D. Picard: La veille sociale. Edition vuibert gestion, 1991, p : 69
24 Bernard Martory; op. cit. p: 90
25 Armand Dayen (coordinateur generale) ; op. cit. p : 479
26 Bernard Martory; op. cit. p: 197
27 Bernard Martory, Daniel Crozet: Gestion des resources humaine; edition DUNOD; 2003 – p:201
28 يمكن الرجوع إلى لوحة القيادة لمؤسسة صناعة السيارات PEUGEOT CITROEN في الموقع الإلكتروني التالي: http://www.developpement-durable.psa.fr/social/index.htm
29 تم حسابه من خلال المعلومات الموجودة في http://www.developpement-durable.psa.fr/social/index.htm
30 tableau de bord social PEUGEOT CITROEN (France) - http://www.developpement-durable.psa.fr/social/emploi/actions-realisations/realisation.htm?id=4397